

1.2.2.0

Manažerské shrnutí

V Praze, dne 27. září 2012
Verze dokumentu 1.0

Obsah

Obsah	2
1 Manažerské shrnutí a přístup k plnění	3
1.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. interních směrnic, Vymezení procesů a Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven;	3
1.1.1 Procesní analýza	3
1.1.2 Posouzení postavení knihoven včetně možnosti centralizace systému ..	7
1.2 Analýza informačních potřeb potenciálních zákazníků NTK;	9
1.3 Analýza indikátorů pro zpracování Return On Investment (ROI) / výnosnost investice;	9
1.4 Zefektivnění využití nových prostor a zařízení NTK;	10
1.5 Analýza elektronických služeb NTK a Analýza služeb NTK s vazbou na strategii SMART Administration;	13
1.5.1 Doporučení vyplývající z posouzení souladu se strategií SMART Administration	13
1.5.2 Akvizice EIZ v České republice	14
1.5.3 Vyhodnocení navržených doporučení na matici přínos-náročnost	14
1.6 Personální audit zabezpečení služeb NTK;	17
1.7 Analýza současného stavu včetně SWOT a STEP analýzy;	20
1.8 Školení k části	20

1 Manažerské shrnutí a přístup k plnění

Analýza veřejných informačních služeb poskytovaných NTK se zaměřením na zhodnocení postavení NTK v systému služeb knihoven v ČR je druhou oblastí v projektu Efektivní informační služby NTK pro veřejnost a státní správu. Tato projektová část se soustředí na interní činnost samotné NTK. To znamená, že jsou analyzovány činnosti knihovny uvnitř, činnosti a služby poskytované vůči zákazníkům a v rámci analýzy jsou uvedeny nápravná opatření v případě, že jsou nalezeny možnosti pro zlepšení.

Plnění v rámci této analýzy je uskutečněno v následujících výstupech (dokumentech):

- 1.2.2.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. interních směrnic;
- 1.2.2.2 Vymezení procesů;
- 1.2.2.3 Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven;
- 1.2.2.4 Analýza informačních potřeb potenciálních zákazníků NTK;
- 1.2.2.5 Analýza indikátorů pro zpracování Return On Investment (ROI) / výnosnost investice;
- 1.2.2.6 Zefektivnění využití nových prostor a zařízení NTK;
- 1.2.2.7 Analýza elektronických služeb NTK;
- 1.2.2.8 Analýza služeb NTK s vazbou na strategii SMART Administration;
- 1.2.2.9 Personální audit zabezpečení služeb NTK;
- 1.2.2.10 Analýza současného stavu včetně SWOT a STEP analýzy
- 1.2.2.11 Školení k části 1.2.2.

Každá uvedená oblast analýzy je samostatný nosný specifický dokument a měl by být tak vyhodnocen a chápán. Každý dokument obsahuje popis přístupu analýzy, použité zdroje a další využití vstupy, metodiku a popisuje závěry analýzy včetně navrhovaných doporučení, která by mohla být po zvážení managementu knihovny realizována. Výstupy analýzy rovněž slouží jako základ pro návrh nové strategie NTK pro následující časové období (2014 – 2019), která je vyústěním projektu.

V následujícím textu jsou shrnuty nejdůležitější poznatky z této části analýzy:

1.1 Analýza systému řízení organizace NTK vč. interních směrnic, Vymezení procesů a Posouzení postavení NTK v systému knihoven včetně možnosti posouzení centralizace systému knihoven;

1.1.1 Procesní analýza

Procesní analýza si klade za cíl komplexní zhodnocení interních procesů a procesů externích, které ale svojí podstatou a vazbou ovlivňují samotný chod organizace. V procesní analýze se posuzuje (analyzuje) následující:

- **Vymezení všech procesů** vykonávaných v NTK v členění dle organizačního hlediska zobrazené prostřednictvím **Procesní mapy NTK**;
- **Hodnocení procesů NTK** obsahující hodnocení potenciálu k zefektivnění ve čtyřech základních oblastech včetně návrhu doporučení a kritérií měření procesů v podobě klíčových indikátorů procesů;
- **Detailní popis řídicích procesů** prostřednictvím návodných analytických karet procesů;
- **Detailní popis hlavních a podpůrných procesů, u nichž byl identifikován potenciál pro zefektivnění** prostřednictvím návodných analytických karet procesů;
- **Doporučení pro zefektivnění procesů NTK** obsahující seznam a popis navržených doporučení a jejich hodnocení na matici přínos-náročnost.

Jaké osvědčený přístup ke zhotovení komplexní analýzy byly zvoleny následující kroky:

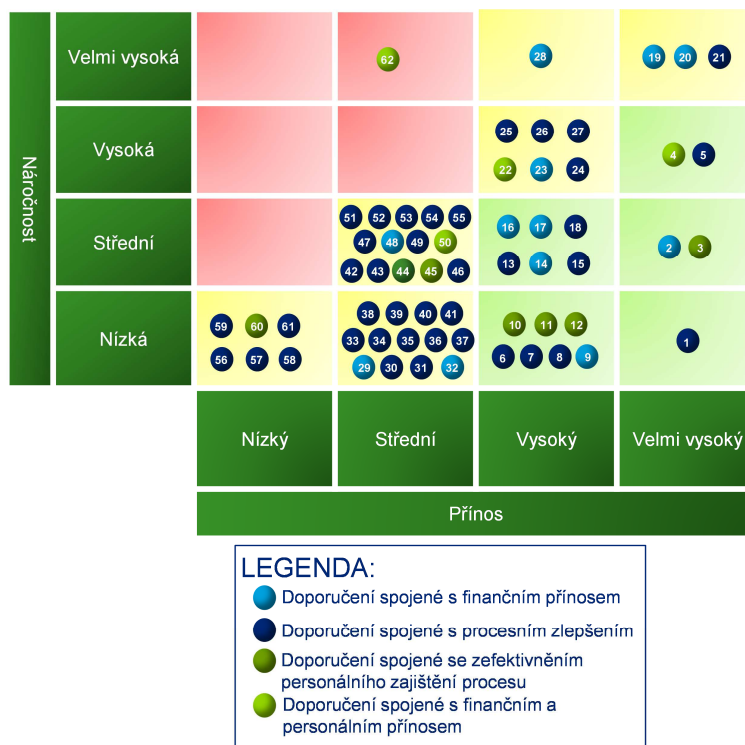
- **Analýza interní řídicí dokumentace** - organizační řád, zřizovací listina, interní směrnice a další interní řídicí dokumenty;
- **Analýza právních předpisů** vztahujících se k zajišťovaným procesům – Knihovní zákon, související prováděcí právní předpisy;

- **Pohovory s pracovníky NTK** – v průběhu 3 týdnů bylo realizováno 36 strukturovaných pohovorů s pracovníky NTK zaměřených na analýzu výkonu jejich činnosti a průběhu zajišťovaných procesů. Pohovory byly realizovány napříč organizační strukturou NTK po odborech s vlastníky jednotlivých procesů. Stručná tabulka obsahující rozdělení procesů dle vlastníků je uvedena v kapitole 2: Vymezení procesů;
- **Sběr vstupních informací k zajišťovaným procesům** – ze strany pracovníků NTK byly na vyžádání poskytnuty základní statistiky vztahující se k výkonu procesů, materiály popisující postup výkonu procesů a další relevantní dokumenty.

Na základě získaných dat byly jednotlivé procesy hodnoceny. Cílem této fáze bylo na základě získaných informací posoudit efektivnost výkonu jednotlivých procesů, identifikovat procesy s potenciálem pro zefektivnění a u těchto procesů navrhnout doporučení, která by vedla ke zvýšení efektivity jejich výkonu. Hodnocení potenciálu zefektivnění procesu bylo stanoveno na základě hodnocení potenciálu ve 4 základních oblastech:

- 1) **Popsání procesu** – na základě realizované analýzy bylo zjištěno, že proces v současné době není popsán v rámci interní dokumentace, nejsou nastavena pravidla procesu.
- 2) **Nastavení kompetencí (dle RACI)** – v rámci každého procesu by měly být jednoznačně určeny role vykonávající proces a to ve struktuře: R – Responsible (Vykonavatel procesu), A – Accountable (Pracovník nesoucí finální odpovědnost za správný a včasný výkon činnosti), C – Consulted (Pracovník poskytující informace a konzultace v rámci procesu), I – Informed (Pracovník informován o výsledku, příjemce reportu). V případě, že kompetence v rámci procesu nejsou nastaveny správně (například více než 1 osoba nebo ani 1 osoba nenese finální odpovědnost, proces je vykonáván v příliš mnoha organizačních útvarech apod.), byl identifikován potenciál pro úpravu nastavení kompetencí v rámci procesu.
- 3) **Zvýšení efektivnosti využití zdrojů** – na základě porovnání počtu zaměstnanců zajišťujících proces a počtu úkonů bylo rámcově vyhodnoceno, zda jsou zdroje v procesu využívány efektivně, nebo jsou nadhodnocené či podhodnocené.
- 4) **Externí zajištění** – u procesů, které jsou zajišťovány interně, bylo hodnoceno, zda existuje potenciál jejich efektivnějšího výkonu prostřednictvím externího zajištění.

Na základě výše popsanych kroků byl sestaven přehled doporučení pro zefektivnění chodu procesů, včetně vlastní matice s přehledem přínosu pro analyzovanou organizaci.



Obrázek 1: Matice navrhovaných opatření podporující zefektivnění chodu organizace

Popis jednotlivých navrhovaných opatření je uveden v následující tabulce:

Číslo Popis navrhovaného opatření

1	Zpracování a naplňování obchodní a marketingové strategie (co, komu, a jakým způsobem z hlediska služeb a produktů NTK bude nabízeno) včetně možnosti externího zajištění prodeje některých služeb (např. služby pronájmu prostor). Obchodní a marketingová strategie bude v souladu/vycházet z celkové strategie NTK.
2	Zhodnocení možnosti outsourcingu krátkodobých pronájmů (v současné době dochází i k odmítnutí pronájmu z důvodu limitů pracovní doby) a to včetně progresivnější cenotvorby (více poptávané prostory - vyšší cena, méně využívané prostory - nižší cena se stropem na provozních nákladech), popř. balíčkování prostorů (např. vysoká poptávka po velkém konferenčním sálu, nižší po zasedacích místnostech).
3	Sloučení činností registrace a přijímání plateb - proškolení zaměstnanců služeb na přijímání plateb, zavedení hmotné odpovědnosti pro tyto pozice, zrušení služeb pokladny. Úprava procesu zajišťování služeb pokladen vzhledem k plánovanému zavedení nového způsobu plateb prostřednictvím platebních kiosků.
4	Outsourcing IT infrastruktury NTK (servery, databáze, zálohování), outsourcing podpory aplikací včetně jejich systémové integrace (případně v kombinaci s infrastrukturou) obdobně jako v případě iFis/Elanor
5	Usability study - zajištění vyšší úrovně uživatelské přívětivosti
6	Zpracování katalogu marketingových a grafických služeb pro odborné útvary (včetně vymezení služeb zajišťovaných in house a externě), nastavení procesu vyřizování požadavků odborných útvarů na služby. Nastavení procesu žádání o Zpracování marketingových podkladů včetně stanovení rámcových termínů pro vyřízení, zpřístupnění harmonogramu prací oddělení, nastavení požadavků na předání podkladů (jaké formální náležitosti mají podklady naplňovat).
7	Provádění pravidelných průzkumů spokojenosti zákazníků a zjišťování jejich potřeb
8	Zavedení mechanismu strategického řízení a jeho implementace do interní řídicí dokumentace
9	Dosažení zápisu do seznamu výzkumných organizací
10	Sloučení a zefektivnění referátu rozvoje ICT a ICT majetku
11	Zkrácení doby dostupnosti operátorů help-desk na jednu směnu
12	Posouzení efektivity vykonávání procesů (pracovní objem vs. personální obsazení)
13	Potenciál vytvoření centrální projektové kanceláře pro projekty NTK (IT, inovace hlavní činnosti, zvýšení efektivity NTK), které mají vyšší náročnost a jsou průřezové - v současné době řídí odbor 05 projekty zaměřené na hlavní činnost a ostatní odbory se zapojují do samostatných úkolů / ad hoc projektů. Vytvoření manuálu řízení projektů (definice projektového záměru, specifikace požadavků, ZD, řízení dodávky, uzavření projektu, předání do užívání). Definice postavení projektové kanceláře – PK řídí projekty, nezajišťuje provoz výsledků těchto projektů a poskytování služeb.
14	Zpracování a naplňování strategie sponzorství a partnerství se soukromým sektorem, napojení na strategii a zahrnutí významných hráčů do Poradních orgánů
15	Zavedení základních atributů řízení lidských zdrojů - osobní rozvoj pozic, výběr pracovníků, hodnocení pracovního výkonu, zpětná vazba podřízených vůči nadřízeným (tzv. "360-ka"). Změna organizačního zařazení personálního referátu (vyčlenění z ekonomického odboru)
16	Zpracování studie proveditelnosti - nahrazení systému Aleph alternativním systémem
17	Využití synergie s knihárnou VŠCHT (v budově NTK)
18	Nový pracovní popis procesu vyřizování dotazů a stížností - zejména nastavení kompetencí (RACI) - vyřizuje jeden útvar, který konzultuje ostatní
19	Posílení spolupráce knihoven v rámci vyjednávání v oblasti autorského zákona (v rámci dalších projektových aktivit)
20	Sjednocení strategie nákupu - EIZ, tištěné inf. zdroje (v rámci dalších projektových aktivit)
21	Posílení koncepčního a strategického směřování projektu Jednotný portál, větší koordinace s klíčovými aktéry (např. knihovna akademie věd), zavedení základních prvků projektového řízení
22	Outsourcing tiskových a reprografických služeb a jejich kompletní zajišťování externím partnerem v rámci NTK
23	Definice dalších služeb atraktivních pro komerční sféru, např. zpracování obsahových rešerší. V souvislosti s rozšířením služeb posílit technické kompetence (v nejméně frekventovanějších oborech např. strojaři + architekti) v rámci rešerší, a to například zapojením doktorandů technických oborů (obsahová část rešerše)
24	Zpracování strategie poskytování nové služby scientometrie a to včetně uzavření partnerství s ostatními

	knihovnamí
25	Automatizace procesu vedení statistik (centrální statistický systém, datové úložiště)
26	Zavedení elektronického oběhu dokumentů
27	Automatizace reportingu
28	Zvýšení meziknihovní spolupráce v oblasti akvizice
29	Využití synergie in house knihaře VŠCHT (zrychlení práce a snížení nákladů)
30	Iniciace institutu Rady Národní technické knihovny jako nástroje strategického řízení
31	Zvýšení efektivity Porad vedení (např. zavedení struktury Porady vedení - kontrola plnění úkolů, koncepční záležitosti, následně dobrovolná část zaměřená na řešení dílčích záležitostí)
32	Uplatnění reklamací před uplynutím možnosti jejich podání
33	Nastavení systému motivace obsluhy a sběru zpětné vazby od zákazníků prostřednictvím front office
34	Zařazení projektu E-books (elektronické čtečky) do rámce projektového řízení (základní prvky projektového řízení)
35	Proškolení uživatelů na provoz systémů pro službu
36	Služby, které nejsou řízeny jako projekt a nemají projektový charakter, zařadit do služeb (PSH, NÚŠL)
37	Získání povolení ČTÚ k rušení mobilního signálu v klidových zónách NTK a zpracování variant této instalace
38	- - -
39	Zajištění účasti ředitele NTK na gremiálních poradách MŠMT
40	Nastavení rozhraní a vymezení role IT vůči odborným útvarům NTK
41	Stanovení jedné kontaktní osoby na MŠMT (na principu „one face to the customer“) pro zajišťování komunikace v procesu schvalování výběrových řízení s NTK (a předmětnými organizacemi)
42	Zpracování ICT strategie, katalogu služeb IT a procesů IT
43	Posílení prezentace historického fondu vzhledem k významu pro hodnocení výzkumu
44	Zefektivnění využívání lidských zdrojů v průběhu jejich umístění na pultech obsluhy
45	Rotace přímé obsluhy i na jiné činnosti v rámci NTK
46	Posílení knihovny v odborné/technické oblasti (popularizace vědy, akce pro SŠ) viz také rešerše výše
47	Odstranění komplikací a systémových nedostatků IS (nesoulad mezi systémem deklarovanou cenou, finální cenou a zúčtovanou hodnotou v tiskovém systému)
48	Analýza možnosti zajištění zpracování marketingových podkladů externě (vč. možnosti využití studentů architektury/designu)
49	Zavedení motivačních prvků (pružná pracovní doba, možnost změnit pozici v rámci NTK/krátkodobá rotace pracovníků, školení)
50	Koncentrace úvazků - jeden projektový manažer řídí více projektů a posílení kompetencí, a to zejména směrem k řízení IT projektů
51	Definice a zavedení nástrojů interního auditu (Zpracování Plánu interního auditu, Řízení rizik)
52	Zpracování soupisu interní dokumentace a zavedení pravidel pro její tvorbu. Aktualizace interní dokumentace také na základě zjištění interního auditu.
53	Nastavení systému zpracovávání statistik procesu vyřizování dotazů a stížností klientů. Vytvoření znalostní báze, FAQ včetně odkazů na FAQ na webu.
54	Propojení systému Aleph a účetního systému iFIS
55	Úprava směrnice o zadávání veřejných zakázek MŠMT
56	Propojení PHÚ s navrhovanou strategií
57	Zvážení propojení systémů elanor - cdb (výrazná úspora práce)
58	Zajištění přístupu na intranet MŠMT
59	Posouzení efektivnosti vydávání interního časopisu NEJTEK, který vychází na měsíční bázi a je zveřejňován na intranetu – ověřit, zda je zaměstnanci využíván a vzhledem k tomu přijmout opatření (např. vydávat jednou za 3 měsíce nebo zrušit).
60	Účast interní auditorky na PV pouze v souvislosti s prezentací závěrů činnosti
61	Aktualizace matice odpovědností na nový ZVZ, resp. směrnici MŠMT
62	Outsourcing digitalizačních služeb (model soukromý poskytovatel v rámci budovy NTK, např. v rámci outsourcované reprografie)

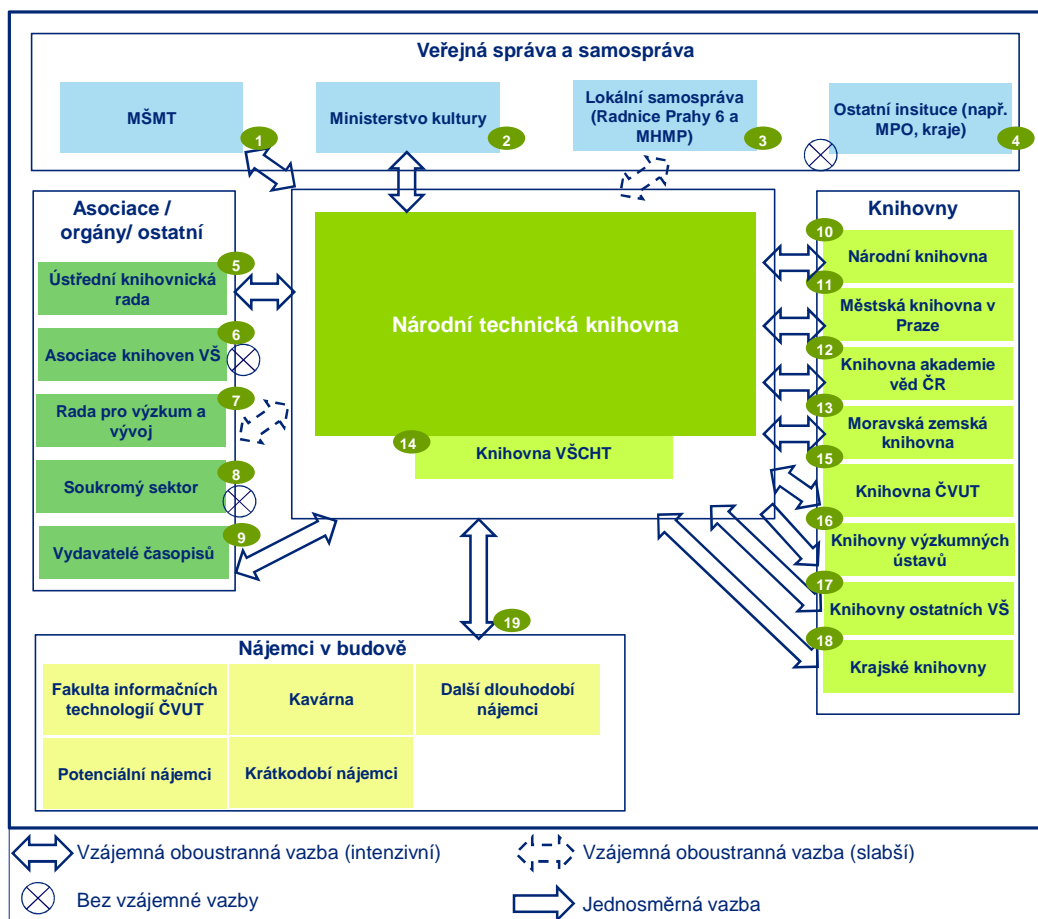
Tabulka 1: Přehled navrhovaných opatření na základě hodnocení procesů

1.1.2 Posouzení postavení knihoven včetně možnosti centralizace systému

Cílem této analýzy byl opět komplexní pohled na Národní technickou knihovnu a její pozici z pohledu makroprostředí.

Obrázek shrnuje postavení NTK a relevantních subjektů v kategoriích:

- Veřejná správa a samospráva;
- Knihovny;
- Nájemci v budově;
- Asociace / orgány / ostatní.



Obrázek 2: Přehled vazeb NTK s ostatními subjekty

V rámci analýzy byly popsány veškeré vazby a jejich zhodnocení (slabé a silné stránky). Na základě těchto faktorů byly navrženy doporučení, které shrnuje následující tabulka.

Číslo doporučení	Popis doporučení
Veřejná správa a samospráva	
MŠMT	
D1	Zpracovat dlouhodobou strategii NTK, se kterou se MŠMT identifikuje a bude ji zaštiťovat.
D2	Nastavit dlouhodobý mechanismus pro financování informační infrastruktury pro výzkum a vývoj (elektronické informační zdroje), vč. role NTK (změna zákona č. 130/2002 a zákona č.257/2001).
D3	Dokončit zápis NTK na seznam výzkumných organizací.
D4	Nastavit dlouhodobý mechanismus zajištění systematického sběru a vyhodnocování výstupů o výkonech české vědy a výzkumu v ČR, vč. role NTK.
Ministerstvo kultury	

D5	Posílení Ústřední knihovnické rady v knihovním zákoně č. 257/2001 Sb. jako centrálního orgánu s kompetencí pro řízení průřezových reformních projektů v oblasti knihovnictví.
D6	Změna statusu NTK v knihovním zákoně č.257/2001Sb. tak, aby odpovídalo nové roli NTK (zejména vzhledem k centralizovanému nákupu EIZ a provádění zajišťování údajů o výkonech české vědy).
Lokální samospráva (radnice Prahy 6 a MHMP)	
D7	Zapojení lokální samosprávy do Rady NTK a aktivní spolupráce s lokální samosprávou.
D8	Změna pravidel čerpání prostředků ze strukturálních fondů tak, aby pražský region mohl být příjemcem financování.
Ostatní instituce	
D9	V návaznosti na doporučení D2 neprodleně zahájit kooperaci s MPO ohledně zajištění informační infrastruktury pro vědu a výzkum.
D10	Zapojit MPO do činností NTK (např. jako člen Rady NTK, v rámci nových informačních služeb průmyslu – odborné řešerše atd.).
Asociace / orgány / ostatní	
Ústřední knihovnická rada	
D11	Viz opatření D5 výše.
D12	Koordinace celkové strategie nákupu elektronických informačních zdrojů a jejich distribuce (např. projekt Jednotný portál).
AKVŠ	
D13	Navázání spolupráce NTK-Asociace, vzájemná koordinace aktivit a vzájemné informování.
Rada pro výzkum a vývoj	
D14	Viz opatření D2 a D4 výše (elektronické zdroje a vyhodnocování výstupů české vědy)
Soukromý sektor	
D15	Zahrnutí významných aktérů soukromé sféry do Rady NTK a aktivní realizace sponzorství (dlouhodobé partnerství).
D16	Nabídka nových placených služeb vůči soukromému sektoru.
Vydavatelé časopisů	
D17	Využívání kontaktů s vydavateli časopisů, kterým je poskytován ISSN kód (např. zařazování článků do elektronické databáze NTK)
Knihovny	
Národní knihovna	
D18	Sjednání vyjednávání ohledně autorského zákona pod Ústřední knihovnickou Radu (po posílení kompetencí Rady).
D19	Účast na jednotném nákupu a distribuci elektronických informačních zdrojů (pod vedením Ústřední knihovnické Rady, popř. jiného subjektu).
Městská knihovna v Praze	
D20	Viz D19 výše.
KNAV	
D21	Koordinace a spojení aktivit NTK a Knihovny akademie věd na poli zajištění výsledků o výkonech české vědy, a to včetně návrhu nového modelu fungování měření výsledků výzkumu.
D22	Viz D19 výše.
Moravská zemská knihovna	
D23	Viz D19 výše.
Knihovna VŠCHT	
D24	Viz D19 výše.
Knihovna ČVUT	
D25	Převedení knihovny ČVUT na stejný model spolupráce, který je nastaven pro knihovnu VŠCHT.
Knihovny výzkumných ústavů	
D26	Viz D19 výše.

Knihovny ostatních VŠ	
D27	Zajištění přenosné legitimace platné v různých knihovnách, zejména knihovnách VŠ
D28	Iniciace spolupráce s ČZU ohledně poskytování služeb NTK pro ČZÚ
D29	Viz D19 výše.
Krajské knihovny	
D30	Viz D19 a D27 výše.
Nájemníci v budově	
D31	Změna modelu zajišťování krátkodobých pronájmů (outsourcing, flexibilní tvorba cen s důrazem na maximalizaci zisku v čase – redukce spotřebitelského přebytku nájemců).
D32	Pravidelné sledování zavedeného, popř. zavedení pravidelného sledování kontroly kvality dlouhodobých pronájmů významných z hlediska provozu NTK (zejména kavárny).
D33	Zpracování strategie využití prostor NTK (samostatný výstup projektu).
D34	Nalezení nového nájemce za FIT ČVUT.

Tabulka 2: Přehled navrhovaných doporučení

1.2 Analýza informačních potřeb potenciálních zákazníků NTK;

Znat svého zákazníka a jeho potřeby je základní premisou fungování každé organizace. V tomto smyslu neexistuje rozdíl mezi privátním sektorem a veřejnou správou. Organizace mající poslání chce svou úlohu svými službami naplnit co nejlépe. Každá organizace chce mít spokojeného a vracejícího se zákazníka, který bude s nadšením využívat poskytované služby a bude šířit věhlas organizace dalším zájmovým skupinám.

Kdo je náš zákazník? Jaké služby preferuje? Jaké služby zákazníkovi chybí? Jakým způsobem chce zákazník s organizací komunikovat a proč? Jaké zdroje NTK využívá? Jak často je zákazník využívá? a další. To jsou základní otázky, na které je nutné nalézt kvalitní odpověď. Správné otázky a správné odpovědi poskytnou kvalitní rozhodovací základnu pro sestavení strategie NTK pro následující období.

V této části projektu jsou provedeny následující analýzy:

- Analýza informačních služeb NTK;
- Analýza zákazníků NTK;
- Návrh formulářů dotazníkového šetření a
- Prognóza budoucích trendů v knihovnictví.

Na základě provedených zkoumání byl definován pravděpodobný profil zákazníka NTK

- Věk 20 let;
- Pocházející z České republiky;
- Studující ČVUT FSv (stavební fakulta);
- Využívá k práci v NTK vlastní notebook;
- V NTK se nejčastěji vyskytuje listopadová pondělí;
- Do NTK vstupuje pravděpodobně kolem 12h;
- NTK využívá k zapůjčení fyzických fondů (ale zajímají ho méně než před rokem), nicméně roste jeho potřeba využití NTK jako klidové zóny a místa pro setkání a rozhodně roste jeho chuť po využití EIZ NTK;
- Pakliže využívá vzdáleného přístupu, přihlašuje se v rámci České republiky a najde požadované informace na webu do 2,46 min s největší pravděpodobností již na titulní stránce NTK;
- Řadí se mezi vracející se návštěvníky webu;
- Pakliže využívá mobilního zařízení, preferuje značku Apple iPad;
- V případě, že se mu nedostává požadovaných informací nebo se vyskytnou problémy, využívá osobních konzultací;
- Když už si na něco stěžuje (a nebývá to často) je to hluk.

Výstupy z dotazníkového šetření jsou předmětem části 121 projektu EFI.

1.3 Analýza indikátorů pro zpracování Return On Investment (ROI) / výnosnost investice;

Dokument s návrhem indikátorů vzniká jako podklad pro nastavení cíleného řízení v NTK při využití ukazatelů výkonosti analyzovaných procesů knihovny. Ukazatele jsou navrženy tak, aby při sledování v

časovém horizontu podávaly pravdivý obraz o zatížení jednotlivých procesů a zachycení trendů ve službách, které jsou klienty NTK využívány (možnost podchycení včasné změny). Jako reakce na tyto trendy jsou opatření vedení NTK, které může adekvátně na tyto trendy reagovat a přizpůsobovat čerpání zdrojů. Využívání zdrojů může nastat v podobě čerpání finančních prostředků od svého zřizovatele, finančních prostředků z vlastní činnosti nebo přizpůsobení alokace lidského kapitálu. Navrhované indikátory jsou rozděleny do dvou oblastí – ukazatelé výkonnosti a ukazatelé vstupující do Cost Benefit Analýzy.

1.4 Zefektivnění využití nových prostor a zařízení NTK;

Cílem analýzy bylo vyhodnotit využití jednotlivých typů prostor, identifikovat prostory, které nejsou plně využívány, resp., u nichž byl identifikován potenciál na zefektivnění využití, a navrhnout opatření na zefektivnění využití těchto prostor. U krátkodobých a dlouhodobých pronájmů je rovněž obdobně posuzován systém stanovení cen pronájmů a jejich realizace.

Přístup k analýze dílčích typů prostor spočíval v:

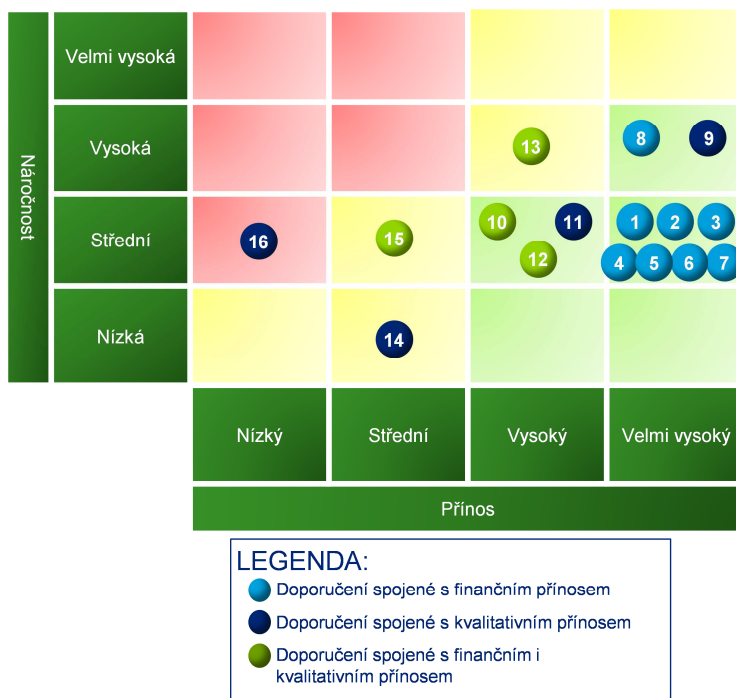
1. Posouzení současného stavu využití prostor, **případně porovnání s normami/Best Practice**;
2. Identifikace volných, resp. neefektivně využívaných prostor;
3. Návrh doporučení:
 - Návrh na využití prostor v rámci stejné kategorie;
 - Návrh na využití prostor jako jinou kategorií prostor;
 - Doporučení jiného typu.
 - Žádná doporučení – identifikované volné prostory nemohou být vzhledem k jejich charakteristikám využity.

Dokument analýza a návrh zefektivnění využití prostor je tematicky rozdělen do následujících částí:

- Obecné vyhodnocení prostor NTK;
- Analýza využití prostor na hlavní činnost;
- Analýza využití administrativních prostor;
- Analýza využití prostor na krátkodobé pronájmy;
- Analýza využití prostor na dlouhodobé pronájmy;
- Analýza využití dalších prostor;
- Návrh doporučení na zvýšení efektivity využití prostor.

Tato analýza navazuje na zjištění procesní analýzy (dokument k oblastem 1: Analýza systému řízení organizace NTK vč. interních směrnic a 2: Vymezení procesů). V případě analýz, do nichž vstupoval počet zaměstnanců (analýza administrativních prostor) bylo počítáno se současným stavem, není zohledněna případná změna počtu zaměstnanců dle zjištění Personálního auditu.

Vyhodnocení navržených doporučení na matici přínos-náročnost



Obrázek 3: Přehled navrhovaných opatření v této části analýzy

Seznam doporučení včetně jejich rámcového popisu je výsledkem analýzy (analytický dokument). U jednotlivých doporučení je vždy uveden:

- **Název doporučení;**
- **Oblast (typ kancelářských prostor),** v rámci níž bylo doporučení identifikováno;
- **Zdůvodnění potřeby** – proč bylo uvedené doporučení navrženo;
- **Náročnost (časová, finanční)** – na stupnici Nízká – Střední – Vysoká – Velmi vysoká;
- **Přínos** – na stupnici Nízký – Střední – Vysoký – Velmi vysoký. U přínosů finančního charakteru je rámcově vyčíslena výše přínosu;
- **Charakter přínosu** – podle toho, jaký přínos dané doporučení generuje, může být:
 - Kvalitativní – vede ke zvýšení spokojenosti návštěvníků NTK;
 - Finanční – doporučení vede ke zvýšení zisku;
- **Implementační kroky** – stručně uvedené kroky, které bude potřeba provést pro realizaci opatření.

Č	Název doporučení	Oblast	Zdůvodnění potřeby
1	Upravit cenotvorbu krátkodobých pronájmů v závislosti na osobě nájemce, předmětu pronájmu, sezónnosti atd.	Prostory pro krátko-dobé pronájmy	Rigidní cenotvorba krátkodobých pronájmů – ceny nejsou přizpůsobovány sezónnosti pronájmů, případně potřebám konkrétních zákazníků.
2	Posílit marketing související s realizací krátkodobých pronájmů	Prostory pro krátko-dobé pronájmy	Nedostatečný marketing spojený s krátkodobými pronájmy
3	Analyzovat možnost outsourcingu realizace krátkodobých pronájmů	Prostory pro krátko-dobé pronájmy	Současné personální obsazení agendy krátkodobých pronájmů není schopné efektivně vyřizovat veškeré žádosti o krátkodobý pronájem. Vzhledem k této skutečnosti často dochází k odmítání pronájmů (viz taky Řízení marketingu).
4	Využívat specifika budovy a dále posilovat pronájem atypických prostor (např. volný výběr – hala služeb, části pater apod.)	Prostory pro krátko-dobé pronájmy	Není naplno využíván potenciál budovy pro zajištění příjmů s ohledem na její specifika.
5	Poskytnout nevyužívané prostory k dlouhodobému pronájmu	Prostory pro dlouho-dobé pronájmy	V rámci NTK byli identifikovány prostory, které nejsou efektivně využívány, a mohly by se stát předmětem dlouhodobého pronájmu. Jedná se o: <ul style="list-style-type: none"> • Střechu o rozloze 3 622,17 m²; • Část šatny nacházející se v 1NP o rozloze cca 75 m²;

Č	Název doporučení	Oblast	Zdůvodnění potřeby
			<ul style="list-style-type: none"> Nevyužitý prostor nad prodejnou výpočetní techniky o rozloze 179,89 m²
6	Zefektivnit využití objektu v Písnici s cílem maximalizace užítu/zisku – optimalizovat pronájem nebo zvážit alternativní využití objektu (např. přestavba na ubytovací zařízení pro potřeby NTK), případně zvážit prodej tohoto objektu	Prostory pro dlouho-dobé pronájmy	Převážná část objektů v Písnici je pronajímána Archivu výtvarného umění za symbolickou cenu 1 Kč/ročně. Archiv výtvarného umění rovněž využívá ostatní prostory objektů v Písnici, nicméně toto užívání není založeno nájemní ani jinou smlouvou. Oficiálně je pronajímáných 371 m ² , neoficiálně užívá Archiv dalších 500 m ² .
7	Realizace opatření v oblasti zefektivnění administrativních prostor (varianty 1-3, resp. konkrétní doporučení: Pronájem admin. prostor 3. patra)	Admin. prostory	Administrativní prostory jsou v porovnání s normou ČSN stanovující optimální rozsah plochy pro pracovníka v jednotlivých typech kanceláří (samostatné, společné, sdružené, velkoprostorové) značně nadhodnoceny. Současná rozloha admin. prostor NTK (zmenšených o prostor pokrytý nábytkem a prostor pro archivaci) je 1 994,76 m ² , tzn., že převyšuje optimální plochu dle normy ČSN o 837,97 m ² (o 72 %).
8	Maximalizovat vytiženost místností krátkodobými pronájmy, zejména komerčními pronájmy realizovanými za plnou cenu	Prostory pro krátkodobé pronájmy	Nízká/střední vytiženost krátkodobě pronajímáných prostor a tím způsobené nízké výnosy z krátkodobých pronájmů (roční výnosy na úrovni 2 – 3 milionů Kč včetně poskytovaných služeb)
9	Zavést Document Management System nejen pro oblasti krátkodobých pronájmů	Prostory pro krátkodobé pronájmy	V rámci NTK probíhá pouze fyzický oběh dokumentů – neexistuje předávání a schvalování dokumentů v elektronické podobě.
10	Analyzovat možnost odstranění povinnosti poskytovat pronájmy bezplatně pro organizace státní správy	Prostory pro krátkodobé pronájmy	V současné době jsou realizovány bezplatné pronájmy státním institucím, které představují pro zaměstnance obdobnou administrativní zátěž jako komerční pronájmy a negenerují zisk.
11	Zavést pravidelný reporting o realizovaných krátkodob. pronájmech a nastavit systém jeho poskytování vedení NTK. Reporting bude podkladem pro přijímání rozhodnutí v oblasti dalšího směřování systému krátkodobých pronájmů	Prostory pro krátkodobé pronájmy	Rezervační systém neumožňuje automatické generování statistik souvisejících s krátkodobými pronájmy.
12	Zefektivnit využití v současné době pronajímáných prostor s cílem uplatnění pro činnosti související s činnostmi NTK a zajištění maximálního naplňování potřeb zákazníků NTK	Prostory pro dlouho-dobé pronájmy	Některé pronajímáné prostory nejsou zcela efektivně využívány a nevedou tak k naplňování činností knihovny. V rámci těchto prostor existuje potenciál zefektivnění jejich využití a to buď ze strany jejich současného nájemce či poskytnutí prostoru novému nájemci v případě nezájmu stávajícího nájemce. Jedná se zejména o prostor nad kavárnou, který je součástí nájmu kavárny a je s ní i stavebně propojen.
13	Zjednodušit administraci agendy kr. pronájmů – doplnit funkcionality Rezervačního systému tak, aby naplňoval požadavky potřebné pro administraci kr. pronájmů. Úprava Rezervačního systému by vedla k odstranění potřeby duplicitní evidence údajů o kr. pronájmech v aplikaci Google kalendář	Prostory pro krátkodobé pronájmy	Vysoká náročnost spojená s administrací krátkodobě pronajímáných prostor zapříčiněná zejména omezenou funkcionalitou Rezervačního systému, duplicitou zadávání dat do Registračního systému a Google kalendáře a potřebou manuálního doplňování, resp. úprav zadáných dat (pro účely fakturace, atd.).
14	Analyzovat kapacitu volného výběru vzhledem k plánovanému rozšíření v souvislosti se spojením s fondem VŠCHT a na základě zjištění přijmout potřebná opatření	Prostory pro hlavní činnost	Vzhledem k plánovanému rozšíření fondu ve volném výběru z důvodu spojení s knihovnou VŠCHT doporučujeme analyzovat volnou kapacitu v rámci současného rozložení regálů a v případě potřeby navýšit počty regálů a zajistit jejich efektivní rozmístění.
15	Snížit počet terminálů ve volném výběru. Odstranění části terminálů z volného výběru by vedlo k uvolnění části zdrojů	Zařízení	Terminály nacházející se ve volném výběru NTK nejsou efektivně využívány. Z analýzy přihlášení vyplývá, že v průměru připadá na 1 terminál 2,19

Č	Název doporučení	Oblast	Zdůvodnění potřeby
	napájení a tím zvýšení možnosti využití vlastních zdrojů		přihlášení denně. Zdroje napájení nejsou vzhledem k počtu vlastních notebooků využívaných návštěvníky NTK dostatečné.
16	Porovnat kapacitu vzhledem k počtu návštěvníků na základě best practice obdobných knihoven (vzhledem k počtu návštěvníků). Pravidelně sledovat vytíženost prostor a zařízení NTK. Na základě zjištění optimalizovat počet míst - zvýšit, resp. snížit jejich počet, místa v současné době obsazená terminály využít jako volná místa ke studiu atd.	Prostory pro hlavní činnost	Již v současné době jsou prostory pro hlavní činnost hodnoceny jako efektivně využívány. Jejich další zkoumání a analýza vytíženosti by mohly vést k dalšímu zvýšení efektivity využití těchto prostor.

Tabulka 3: Seznam doporučení pro zlepšení využívání budovy

1.5 Analýza elektronických služeb NTK a Analýza služeb NTK s vazbou na strategii SMART Administration;

1.5.1 Doporučení vyplývající z posouzení souladu se strategií SMART Administration

Současné směřování a strategie NTK vede k naplňování principů stanovených v rámci strategie SMART Administration a splňuje požadavek na komplexní a systematický přístup k reformě a modernizaci aktivit v oblasti veřejné správy. Mnohé z uvedených problémů, popsanych ve strategii SMART Administration, jsou příznačné rovněž pro NTK. Zpracovaná vize a strategie NTK reaguje na klíčové problémy vyskytující se průřezově napříč státní správou a to v oblasti lidských zdrojů, v oblasti financí a efektivity jejich vynakládání, v oblasti regulace a procesu její tvorby, v oblasti informačních a komunikačních technologií a v oblasti řízení. V jednotlivých dílčích oblastech je nicméně spatřován potenciál pro další zlepšení. Navržená doporučení směřují k využití tohoto potenciálu a k dalšímu zefektivnění služeb NTK dle souladu se strategií SMART Administration.

Identifikovaná doporučení vyplývající z posouzení souladu se strategií SMART Administration u jednotlivých dílčích aspektů jsou následující:

Legislativa

- Iniciovat novely zákonů, resp. návrhy zákonů v kooperaci se sítí knihoven ČR s cílem zefektivnění legislativy upravující oblast knihovnictví – např. ustanovení centrální instituce pro realizaci nákupu EIZ, pro koordinaci projektů v oblasti digitalizace, stanovení povinnosti zveřejňování nakupovaných EIZ, sjednání výhodnějších licenčních podmínek atd. Jednalo by se konkrétně o novelizaci zákonů upravujících oblast knihovnictví (Knihovní zákon, Zákon o podpoře výzkumu, experimentálního vývoje a inovací, autorský zákon) a jejich prováděcích právních předpisů.
- Zajistit kooperaci při zpracování a předkládání návrhů zákonů se zřizovatelem (MŠMT) – snaha o zapojení NTK do strategické a koncepční činnosti MŠMT v oblasti rozšiřování informační gramotnosti, poskytování informačních služeb a zajišťování infrastruktury pro výzkum a vývoj.

Organizace

- Zefektivnit řízení jednotlivých agend a procesů, zavést systém průběžného sledování výkonnosti a hodnocení a také sledování spokojenosti zákazníků při interakci.

Technologie

- Zavést testování uživatelské přívětivosti rozhraní pro vzdálený přístup a poskytovaných elektronických služeb. Zefektivnit technologie na základě výsledků šetření;
- Zefektivnit technologie vzhledem k interním uživatelům (administrátoři systému, úředníci) s cílem co nejvyššího zjednodušení administrativních úkonů;
- Zajistit jednotné rozhraní pro přístup k heterogenním elektronickým informačním zdrojům – propojit v současné době oddělené elektronické informační služby.

Občan

- Zapojit občany do hodnocení klíčových činností NTK - vyšší důraz na sběr jejich požadavků a následné úpravy poskytovaných služeb na základě jejich zpětné vazby;
- Rozšířit cílovou skupiny potenciálních zákazníků a realizovat jejich aktivní oslovování.

Úředník

- Zefektivnit procesy v rámci operativní činnosti s cílem zvýšení prostoru pro odbornou/expertní činnost.

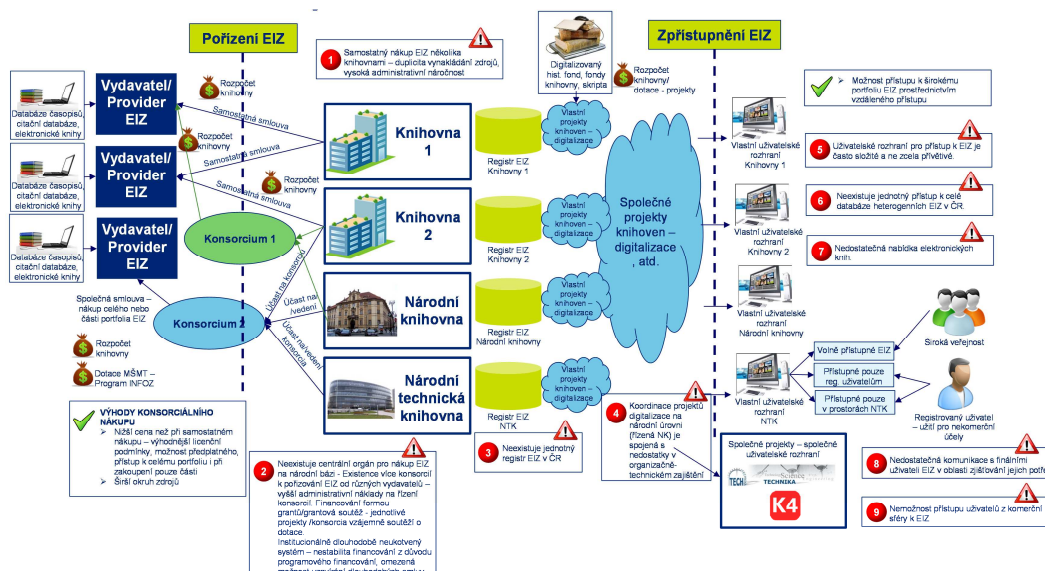
Financování

- Průřezově ve všech oblastech pracovat na snižování nákladů a zvyšování výnosů;
- Napojit strategické cíle na financování (alokovat konkrétní výši z příspěvku z MŠMT na strategické priority).

1.5.2 Akvizice EIZ v České republice

Současný stav v oblasti akvizice a prezentace EIZ je vzhledem k neexistenci koncepčního řízení ze strany kompetentních orgánů spojen s mnoha nedostatky, které jsou charakteristické zejména neefektivním vynakládáním prostředků na nákup EIZ, vysokými administrativními náklady a značnou roztržitostí prezentace EIZ vzhledem ke konečným uživatelům.

Na následujícím obrázku je zobrazen konceptuální model současného stavu akvizice a prezentace EIZ v ČR. Podrobný popis nedostatků v jednotlivých dílčích oblastech je obsažen v následující části této kapitoly.



Obrázek 4: Konceptuální model současného stavu akvizice a prezentace elektronických informačních zdrojů v ČR

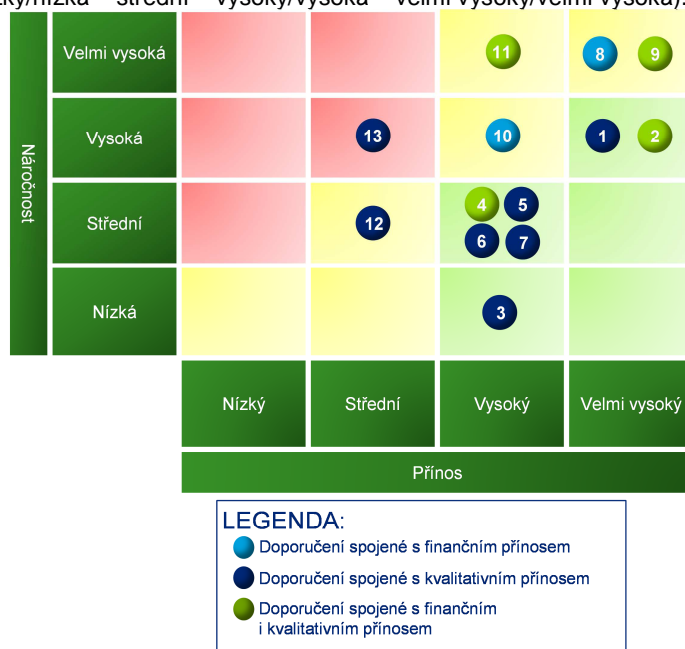
Mezi hlavní zjištění v této části analýzy patří:

- Samostatný nákup EIZ několika knihovnami – duplicita vynakládání zdrojů, vysoká administrativní náročnost;
- Neexistuje centrální orgán pro nákup EIZ na národní bázi – Existence více konsorcií k pořizování EIZ od různých vydavatelů – vyšší administrativní náklady na řízení konsorcií. Financování formou grantů/grantová soutěž – jednotlivé projekty/konsorcia vzájemně soutěží o dotace. Institucionálně dlouhodobě neukotvený systém – nestabilita financování z důvodu programového financování, omezená možnost uzavírání dlouhodobých smluv;
- Neexistuje jednotný registr EIZ v ČR;
- Projekty digitalizace nejsou koordinovány na centrální úrovni;
- Uživatelské rozhraní pro přístup k EIZ je často složité a ne zcela přívětivé;
- Neexistuje jednotný přístup k celé databázi heterogenních EIZ v ČR;
- Nedostatečná nabídka elektronických knih;
- Nedostatečná komunikace s finálními uživateli EIZ v oblasti zjišťování jejich potřeb;
- Nemožnost přístupu uživatelů z komerční sféry k EIZ.

1.5.3 Vyhodnocení navržených doporučení na matici přínos-náročnost

Součástí analýzy je samozřejmě ucelený seznam doporučení, která reaguje na současný stav a na provedenou analýzu systému v zahraničí. Doporučení byla podle jejich bodového hodnocení přínosu

a náročnosti (časové, finanční) zobrazená na matici přínos-náročnost. Přínos a náročnost byla hodnocena na stupnici 1 – 4 (nízký/nízká – střední – vysoký/vysoká – velmi vysoký/velmi vysoká).



Obrázek 5: Přehled doporučení

Seznam a stručný popis doporučení následuje v dalším textu:

Číslo	Název doporučení	Oblast	Zdůvodnění potřeby
1	Zavést testování uživatelské přívětivosti rozhraní webové stránky a elektronických informačních služeb Zefektivnit technologie na základě výsledků šetření	Soulad strategie a vize NTK na období 2012 - 2015 se strategií SMART Administration - oblast Technologie	Webová stránka NTK a jednotlivé elektronické informační služby se v některých aspektech jeví jako složité, s nižší úrovní uživatelské přívětivosti, vyhledávání EIZ je komplikované, často spojené s dlouhou reakční dobou pro zobrazení stránky a dalšími dílčími nedostatky.
2	Vytvoření centrálního registru elektronických informačních zdrojů (EIZ) v ČR	Akvizice EIZ v ČR	Skutečnost, že knihovny nejsou vzájemně informované o zdrojích jiných knihoven, vede k duplicitnímu nákupu identických EIZ a značně znemožňuje meziknihovní službu v této oblasti.
3	Vytvořit ukazatele měření (KPIs) pro jednotlivé EIS - zavést automatizovanou tvorbu statistik v oblasti návštěvnosti a plnění obsahu jednotlivých elektronických služeb	Prezentace EIZ NTK	Není nastaven systém sledování pohybu uživatelů při využívání jednotlivých EIS. Existuje potenciál větší automatizace tvorby statistik v oblasti návštěvnosti a plnění obsahu.
4	Zefektivnit řízení jednotlivých agend a procesů, zavést systém průběžného sledování výkonnosti a hodnocení a také sledování spokojenosti zákazníků při interakci Zefektivnit procesy v rámci operativní činnosti s cílem zvýšení prostoru pro odbornou/expertní činnost. Zefektivnit technologie vzhledem k interním uživatelům (administrátoři systému, úředníci) s cílem co nejvyššího zjednodušení administrativních úkonů	Soulad strategie a vize NTK na období 2012 - 2015 se strategií SMART Administration - oblast Organizace, Úředník, Technologie	V rámci administrativního zázemí NTK, byly na základě procesní analýzy realizované v předchozí části projektu identifikovány rezervy. Obecně lze říct, že procesy v rámci zajištění běžného fungování NTK jsou spojeny s vyšší úrovní administrativní náročnosti a vysoce zatěžují pracovníky NTK, kteří mají pouze omezený prostor na využívání svých expertních znalostí a zkušeností na koncepční, strategické a rozvojové činnosti
5	Vytvořit seznam knih přístupných v elektronické podobě na NTK (prostřednictvím vzdáleného přístupu z terminálů v prostorách NTK)	Prezentace EIZ NTK	Neexistuje přehled monografií, které jsou dostupné v elektronické podobě – tuto skutečnost zjistí uživatel až „náhodně“, kdy se mu po vyhledání knihy objeví její dostupnost v elektronické podobě.
6	Rozšířit nákup knih v elektronické podobě (včetně motivace českých vydavatelů k prodeji knih v elektronické podobě)	Akvizice EIZ v ČR, v rámci NTK	Nižší nabídka knih (zejména českých) v elektronické podobě přístupných prostřednictvím vzdáleného přístupu
7	Zavést pravidelné průzkumy spokojenosti zákazníků s kvalitou, rozsahem a dostupností EIZ	Akvizice a prezentace EIZ v ČR, na NTK	Požírování EIZ není cíleno na naplňování potřeb zákazníků. Sledování zpětné vazby spokojenosti zákazníků s kvalitou, rozsahem a dostupností EIZ není prováděno na pravidelné bázi.
8	Nastavení dlouhodobého, koncepčního a efektivního modelu nákupu EIZ pro výzkum, vývoj a inovace (VaVal) v ČR včetně modelu financování na bázi nejlepší praxe (např. Finský model)	Akvizice EIZ v ČR	Nejednotný přístup k požírování EIZ u jednotlivých knihoven, velké množství nekoordinovaných projektů, neexistenci centrálního místa pro administraci a koordinaci projektů na národní úrovni, nejednotný přístup k EIZ ze strany uživatelů (portál) a to jak na úrovni jednotlivých knihoven, tak na národní úrovni, neexistence

Ustanovení aktivní role NTK v tomto systému		centrálního registru EIZ.	
9	Vytvořit jednotné uživatelské rozhraní poskytující komfortní prostředí pro vyhledávání heterogenních informačních zdrojů (sjednocení elektronických informačních služeb NTK)	Soulad strategie a vize NTK na období 2012 - 2015 se strategií SMART Administration - oblast Technologie Prezentace EIZ NTK	Vyhledávání elektronických zdrojů se liší podle jejich typu. Uživatel musí podle typu požadovaného dokumentu zvolit tu správnou cestu, kterou zdroj hledat.
	Zkvalitnit a zjednodušit možnosti vyhledávání informací – vyhledávání na bázi „jedné příkazové řádky“ – Google search (seřazení podle relevance, žebříčky)		
10	Zintenzivnit marketing a prezentaci elektronických informačních služeb NTK Rozšířit cílovou skupinu potenciálních zákazníků a realizovat její aktivní oslovení	Soulad strategie a vize NTK na období 2012 - 2015 se strategií SMART Administration - oblast Občan	Elektronické informační služby NTK nejsou dostatečně propagovány mezi zákazníky NTK a mezi potenciálními zákazníky. Návštěvnost některých EIS je relativně nízká.
11	Iniciovat novely zákonů, resp. návrhy zákonů v kooperaci se sítí knihoven ČR s cílem zefektivnění legislativy upravující oblast knihovnictví – např. ustanovení centrální instituce pro realizaci nákupu EIZ, pro koordinaci projektů v oblasti digitalizace, stanovení povinnosti zveřejňování nakupovaných EIZ, sjednání výhodnějších licenčních podmínek atd.	Soulad strategie a vize NTK na obd. 2012 - 2015 se strategií SMART Administration - oblast Legislativa	Legislativní úprava oblasti knihovnictví ne zcela reflektuje požadavky uživatelů. V této oblasti existuje potenciál pro zefektivnění poskytovaných služeb ukotvením povinností, resp. úpravou dalších ustanovení v zákonné úpravě (např. povinné zveřejňování seznamu dostupných EIZ knihoven apod.).
12	Implementovat princip cílově orientovaného rozpočtování - napojit strategické cíle na financování (alokovat konkrétní výši z příspěvku z MŠMT na strategické priority) (cílově orientované rozpočtování)	Soulad strategie a vize NTK na obd. 2012 - 2015 se strategií SMART Administration - oblast Finance	Strategické cíle NTK nejsou vždy napojeny na financování ze strany MŠMT, z tohoto důvodu často dochází k nemožnosti jejich realizace.
13	Realizovat kroky k zapojení NTK do strategické a koncepční činnosti MŠMT v oblasti rozšiřování informační gramotnosti	Soulad strategie a vize NTK na obd. 2012 - 2015 se strategií SMART Administration - oblast Legislativa	V rámci tvorby strategie rozšiřování informační gramotnosti nejsou využívány odborné poznatky a zkušenosti pracovníků NTK.

Tabulka 4: Seznam doporučení

1.6 Personální audit zabezpečení služeb NTK;

Cílem personálního auditu NTK je posouzení následujícího:

- Personálního obsazení současných procesů;
- Personální náročnosti budoucích aktivit NTK, které vyplývají z připravované strategie.

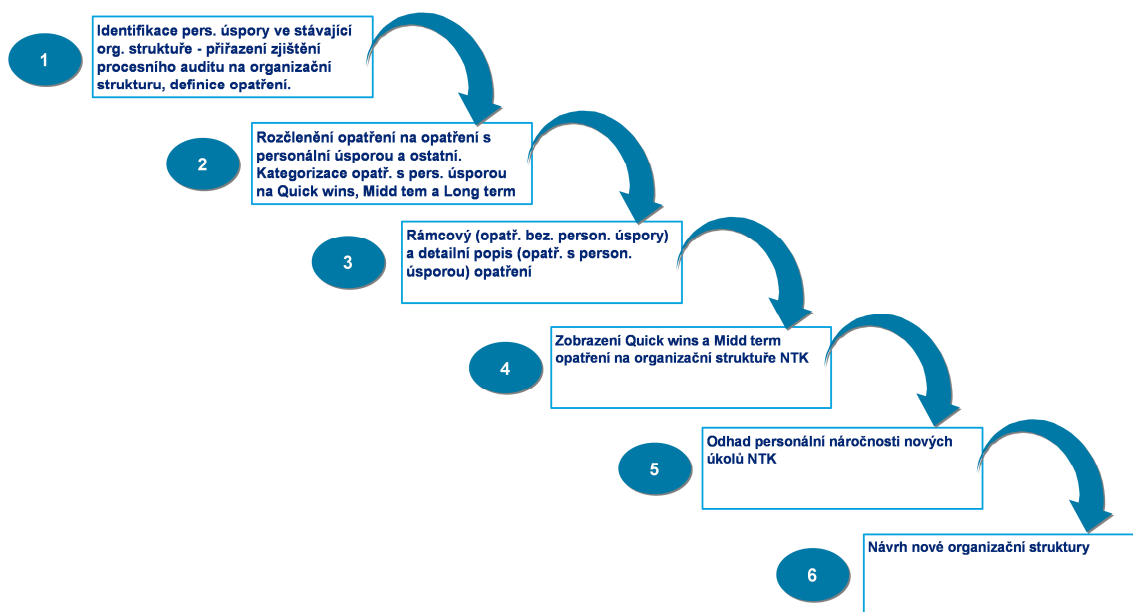
Obě tyto části jsou zcela komplementární, tj. jedna nemůže fungovat bez druhé a obě tvoří jeden celek. Tento zásadní předpoklad zpracování personálního auditu vyjadřuje následující obrázek:



Obrázek 6: Předpoklad zpracování personálního auditu

Cílem personálního posouzení stávajících procesů je **identifikace možné úspory** v současném personálním pokrytí procesů, popř. procesní zefektivnění, které s sebou obnáší personální úsporu. Cílem druhé části je nastínit hlavní trendy, které budou relevantní pro nastavení strategie NTK, resp. budoucí fungování NTK, a rámcové zhodnocení **dodatečných personálních potřeb pro pokrytí těchto trendů**.

Z hlediska dílčích kroků v rámci tohoto přístupu bylo postupováno následujícím způsobem:



Obrázek 7: Dílčí kroky zpracování personálního auditu

V rámci bodu 1 (viz graf výše) bylo postupováno na základě závěrů procesního auditu. V rámci bodu 5 (viz výše) bylo postupováno na základě Procesního auditu a výstupu Postavení NTK v systému knihoven. Z hlediska bodu 5 je nutné konstatovat, že **strategie NTK bude podrobně formulována až po dokončení personálního auditu** a názory na směřování NTK se tak opírají o závěry z výše zmíněných dokumentů a dosavadní poznání NTK ze strany řešitelů.

Personální audit v Národní technické knihovně byl proveden na základě následujících vstupů:

- Současnou **organizační strukturu**;
- Alokaci FTE na hlavní organizační jednotky podle předané **systemizace**;
- Alokaci **FTE na základě pohovorů** (1 hodina strukturovaného rozhovoru), která by měla reflektovat aktuální personální pokrytí a která byla provedena na úrovni jednotlivých úvazků. Rozdíl mezi předanou a skutečnou alokací úvazků/FTE indikuje posun, který nastal od poslední prováděné systemizace NTK;
- Jako doplnění personálního auditu je nutné vnímat i doporučení a stav **procesního auditu** (samostatný dokument);
- Označení pozice/hlavní náplně činnosti jednotlivých úvazků;

- Proces dané organizační jednotky, u kterého byl identifikován **potenciál zefektivnění** z hlediska personálních zdrojů;
- **Název opatření**, které optimalizuje personální obsazení procesu;
- **Úspora FTE** spojená s tímto opatřením;
- Další finanční přínos, který je s opatřením spojený – u některých opatření je personální zefektivnění součástí širšího přínosu, např. finanční úspory nebo zvýšení kvality služeb;
- **Nutnost počáteční investice** – u některých opatření je nutné zrealizovat investice, aby očekávaná úspora mohla být dosažena. Jedná se např. o provedení studie proveditelnosti nebo zpracování celkové strategie;
- Nutné provozní náklady – opatření, která spočívají v externím zajišťování služeb, nebo s sebou mohou nést dodatečné náklady provozu, resp. potřebu financování z běžného rozpočtu.

Výsledek personálního auditu lze rozdělit do 3 kategorií dle rychlosti zavedení do praxe, které je v některých případech podmíněno zavedením organizačního, technologického či jiného opatření.

- **Quick wins** – opatření, u kterých není nutné realizovat počáteční investice a která nemají provozní náklady. Realizace těchto opatření probíhá z interních zdrojů NTK. Tato opatření navrhuje realizovat do šesti měsíců.
- **Mid-term** – opatření, u kterých je nutné realizovat omezené počáteční investice a která mohou mít náklady spojené s následným provozem. Realizace těchto opatření může být realizována externě nebo interně v rámci NTK. Tato opatření navrhuje realizovat do 1 roku.
- **Long-term** – opatření, u kterých jsou nutné počáteční investice a která jsou spojená s provozními náklady. Realizace těchto opatření probíhá za asistence externího dodavatele. Tato opatření navrhuje realizovat do 2 let.

Rozdělení těchto opatření shrnuje následující tabulka.

Kategorie opatření	Název opatření	Počet FTE
Quick wins		9,5
	Zrušení samostatné pokladny	3,0
	Zrušení pozice spojené s prezentací historického fondu NTK a přesunutí agendy k Marketingu NTK (samostatný kurátor)	1,0
	Sloučení agendy EOD a Odborové brány Tech do jedné pozice	1,0
	Sloučení a zefektivnění majetku rozvoje ICT a ICT majetku	2,0
	Zkrácení doby operátorů helpdesku na jednu směnu	2,0
	Zkrácení úvazku technické redaktorky	0,5
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bez počátečních investic; ▪ Bez následných provozních nákladů; ▪ Interní realizace v NTK; ▪ Navrhujeme zrealizovat do 6 měsíců, pokud se nevyskytnou závažné důvody, které by ji vylučovaly; ▪ Negenerují další finanční nebo jiný přímo než rychlé zefektivnění personálního obsazení procesů. 	
Mid term		1,8
	Outsourcing krátkodobých pronájmů	1,8
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mohou vyžadovat počáteční investice a obnášet dodatečné náklady; ▪ Nutná příprava realizace a následné sledování ekonomické výhodnosti; ▪ Externí nebo interní realizace; ▪ Realizace by měla být zahájena a dokončena do 1 roku; ▪ V případě dalšího zhodnocení a prokázání efektivity stávajícího modelu lze od realizace upustit; ▪ Jejich účelem je primárně finanční přínos a zvýšená kvalita služeb, nikoli pouze personální úspora. 	
Long term		4,5
	Outsourcing podpory aplikací vč. jejich systémové integrace	1,0
	Outsourcing IT infrastruktury NTK (servery, databáze a zálohování)	1,0
	Outsourcing tiskových služeb / outsourcing reprografických	2,5

služeb

- Vyžadují počáteční investice a znamenají dodatečné provozní náklady;
- Nutná důkladná příprava realizace a následné sledování ekonomické výhodnosti;
- Externí realizace, projektové řízení v rámci NTK;
- Realizace závisí na iniciálním posouzení, navrhuje zrealizovat do 2 let;
- Jejich účelem je primárně finanční přínos a zvýšená kvalita služeb, nikoli pouze personální úspora.

Celkem	15,8
---------------	-------------

Tabulka 5: Opatření spojená s personální úpravou



V souvislosti s výše uvedenou tabulkou je nezbytně nutné **zasadit personální audit do kontextu celého rozsáhlého projektu EFI probíhajícího v NTK. Personální audit** plní úlohu **identifikace zdrojů** (personálních úspor) pro **novou strategii**, která ke stávajícímu poslání definuje nové směry směřování NTK, a to jak v oblastech dalšího **zefektivňování a zlevňování provozu NTK**, tak v oblastech generování dalšího **přínosu pro společnost** (studenti, výzkumná sféra, veřejnost, občané Prahy 6, soukromý sektor).



Při interpretaci výsledků personálního auditu a zejména pak „Quick wins“ opatření proto zdůrazňujeme **nutnost vnímání těchto souvislostí**, a to zejména s ohledem na fakt, že identifikované rezervy by, v případě vhodnosti jejich znalostního a kompetenčního profilu, **měly být použity na pokrytí budoucích personálních potřeb** a až následně by mělo docházet k případnému outplacementu / propouštění.

Zároveň je realizace nové strategie NTK **podmíněná** (resp. je pro ni existenčně nutná) **součinností zřizovatele - MŠMT**. Pouze za předpokladu součinnosti a podpory MŠMT je možná nová orientace knihovny na nové služby a nové poslání v technicky orientované vzdělávací soustavě, které je pro Českou republiku tak významné.

1.7 Analýza současného stavu včetně SWOT a STEP analýzy;

SWOT analýza byla provedena na základě poznatků z předchozích analytických částí projektu. V každé části byly identifikovány témata (okruhy) a byla jim udělena priorita. Na společném setkání s pracovníky NTK byly tyto oblasti představeny a bylo o nich diskutováno. Na závěr diskuse, každý účastník jednání měl možnost ovlivnit svým hlasem prioritu dané oblasti (tématu). Po skončení jednání byly sečteny hlasy volících pracovníků NTK a byl vypracován nový seznam témat (oblastí) dle počtu hlasů. Výstupem je tedy ucelený přehled témat, kterými se pracovníci NTK chtějí v rámci strategie zabývat. Je pravděpodobné, že nebude moci zohlednit všechny zmiňované / diskutované témata, ale prioritizace výběr urychlí.

1.8 Školení k části

Školení pracovníků NTK proběhlo ve dvou termínech. Základem školicích prostředků byla prezentace, která sumarizovala přehled největších zjištění z této části analýzy. Součástí školení byla samozřejmě prezentace použitých nástrojů, postupů a metod.

Součástí školení byla i zkouška formou kolokvia, kdy během diskusí s účastníky školení byly pokládány otázky, které soustředily na právě absolvovanou analytickou část. Je samozřejmostí, že součástí prezentace byla i vedena diskuse s pracovníky NTK a byly sbírány konstruktivní podněty na zlepšení organizace, poskytovaných služeb a celkového zlepšení fungování Národní technické knihovny.

Jaké výstup školení bylo absolventům rozdáno osvědčení.